GUIA DE **GESTIÓ EMPRESARIAL** PER A PIMES

Cambra de Comerç de Barcelona

GUIA DE
GESTIÓ EMPRESARIAL
PER A PIMES

Cambra de Comerç de Barcelona

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ 5

2. LA INFORMACIÓ COM A EIX PRINCIPAL DE DECISIÓ 7

3. LA PLANIFICACIÓ DEL NEGOCI – EFICÀCIA 9

3.1.On volem estar i com volem arribar-hi 9
3.2. Definició del mercat 11
3.2.1. Clients 11
3.2.2. Posicionament geogràfic de la companyia 12
3.3. Cartera de productes per oferir 13
3.4. La competència com a mirall de millora 14
3.5. El pla d'acció 15
3.5.1. El pressupost 17

4. DE LA PLANIFICACIÓ A L'EXECUCIÓ - EFICIÈNCIA 18

4.1. Creixement 18
4.1.1. Cartera de productes 18
4.1.2. Clients 20
4.2. Millora dels processos interns 21
4.2.1. Control de la despesa 21
4.2.1.1. Millorar el marge dels productes 22
4.2.1.2. Reduir les despeses d'estructura 24
4.2.2. Optimitzar els processos de cobrament i pagament 25
4.2.3. Flexibilització dels costos mitjançant la subcontractació 27
4.2.4. Prevenció del risc operatiu 28

5. MESURES BÀSIQUES DE RENDIMENT 29

5.1. Indicadors com a barem de control de la companyia 29
5.2. Eines bàsiques per avaluar el rendiment del negoci 30
5.2.1. On guanyem els diners? 30
5.2.2. Compte de pèrdues i guanys 31
5.2.3. Balanç de situació i flux de caixa 34
5.2.4. Rendibilitat per producte i client 38
5.2.5. Costos fixos i variables 38
5.2.5.1. Revisar les despeses 39
5.2.5.2. Controlar les despeses generals 41

6. EL QUADRE DE COMANDAMENT 42

7. GLOSSARI 44

1. INTRODUCCIÓ

La gestió empresarial comprèn un ventall ampli de funcions, per això l'objectiu d'aquesta guia és poder donar resposta als punts crítics en la gestió de les pimes en un entorn de canvi i dificultats. Amb aquest propòsit hem fet una anàlisi exhaustiva dels processos bàsics de gestió i planificació d'una companyia, focalitzant els continguts en l'obtenció d'una millora en l'eficiència i l'eficàcia dels processos de la companyia.

En un entorn en què el mercat marca uns nivells d'eficiència mínims, fer un seguiment correcte del rendiment es converteix en una necessitat imprescindible per tenir un control adequat sobre l'evolució de l'empresa i els projectes que es duen a terme. Fer un seguiment correcte del rendiment del negoci permet detectar els punts febles principals de l'empresa i, per tant, els punts de millora potencial principals.

Què inclou aquesta guia? En aquesta guia explicarem quines són les accions que s'han de dur a terme per fer una gestió i un seguiment de la rendibilitat i, a més, donarem resposta a moltes de les preguntes que ens formulem en el dia a dia:

- Com puc millorar les vendes?
- Per què no aconsegueixo una cartera de clients més gran?
- Per què les vendes milloren però la companyia no guanya diners?

Consells bàsics per a la gestió empresarial

En qualsevol procés de gestió empresarial és convenient diferenciar les quatre fases que corresponen a diversos passos dins del mateix procés de gestió:

- Fase de planificació
- Fase d'organització
- Fase d'execució
- Fase de seguiment-control

1. Planificació → **2. Organització** → **3. Execució** → **4. Seguiment-control**

En cadascuna d'aquestes etapes, que segueixen una seqüència lògica en el temps, és més convenient adoptar una sèrie de polítiques o unes altres, fer uns tipus d'anàlisis o uns altres, etc. En aquest document descriurem quines accions s'han de portar a terme en cadascuna d'aquestes etapes:

Fase de planificació
En aquesta primera fase la gestió s'ha de centrar a **definir quin tipus d'empresa es té i quin tipus d'empresa es vol en el futur**; és a dir, la realitat actual per poder dissenyar el camí cap a la meta a la qual volem arribar.
A més, en aquesta fase inicial d'anàlisi s'ha de donar resposta a les preguntes següents:

- Qui són i com són els nostres clients?
- Com són els productes que oferim al mercat?
- Quina és la nostra competència?

Un cop es tinguin clars aquests aspectes, el pas següent és establir un pla d'acció per afrontar el futur.

Fase d'organització
En aquest segon punt, un cop finalitzada la fase de planificació amb un pla d'acció definit, s'ha de començar a organitzar l'empresa per tal de poder afrontar els nous reptes i passar a la fase d'execució. S'ha d'escollir com es repartiran els recursos per fer front als nous reptes:

- Com afrontarem el repte de creixement de l'empresa?
  Quines són les accions que convé dur a terme per incrementar el volum de vendes?
- Com optimitzarem els processos de negoci?
  Com podem dur a terme la nostra activitat d'una manera més eficaç i eficient?

Fase d'execució
L'execució consisteix a materialitzar les accions que s'han planificat i organitzat anteriorment.

Aquesta fase ha d'anar lligada a la de seguiment i control, amb l'objectiu de poder corregir les desviacions que es vagin produint.

Fase de seguiment-control
En aquesta fase, que s'ha de desenvolupar simultàniament a la fase d'execució, s'ha de fer un seguiment d'aquesta. Gràcies a les revisions que s'hauran d'anar fent, es revisarà quin és el grau de compliment dels objectius que s'han marcat, es detectaran les desviacions i es quantificaran. En aquesta guia s'explica quines són les accions i les eines que s'utilitzen habitualment en aquesta fase:

- Els indicadors de rendiment.
- La comptabilitat analítica: comptabilitat de costos, anàlisi de rendiment, evolució de les vendes, etc.
- Seguiment del compte de pèrdues i guanys.
- Seguiment del balanç de situació.
- Elaboració de fluxos de caixa.

2. LA INFORMACIÓ COM A EIX DE DECISIÓ PRINCIPAL:

La competitivitat creixent dels mercats, juntament amb la dificultat per diferenciar-se de la competència, fa que s'hagin de prendre les decisions correctes en el moment adequat. Per aquest motiu, és primordial poder accedir d'una manera ràpida a la informació real i actualitzada, cosa que ha passat de ser un factor clau d'èxit a una necessitat bàsica.

Qualsevol decisió ha d'estar alineada amb els objectius de la companyia i s'ha de basar en una anàlisi que la pugui justificar.

Disposo de prou informació per prendre decisions?
Les decisions que es basen només en l'experiència i el coneixement dels gestors tenen menys possibilitats de ser encertades que les decisions que ho fan en dades reals i precises, ja que es fonamenten en suposicions i intuïcions que podien ser coherents en un context passat però que no ho són necessàriament en la situació actual, i més si tenim en compte la rapidesa amb què evolucionen els mercats.

Per aquest motiu, en qualsevol presa de decisió s'ha d'utilitzar informació fidedigna sempre que sigui possible. D'aquesta manera, es poden detectar errors o desviacions respecte de les fites marcades i avaluar els punts forts i les debilitats d'una organització, i també se'n pot mesurar el rendiment. La relativa facilitat d'accés a les eines de gestió i elaboració de pressupostos ha transformat el rol dels gestors, que han passat a fer tasques més d'anàlisi, interpretació i diagnòstic de la situació en què es troba l'empresa.

La complexitat creixent dels mercats requereix anàlisis més sofisticades, per la qual cosa disposar de la màxima informació possible, que, a més, hauria de ser exacta i actualitzada, ha esdevingut un aspecte clau. Per aquest motiu, és necessari que l'empresa sigui capaç de captar i registrar el màxim d'informació possible.

Accions que es poden dur a terme:

- Incorporar a l'empresa eines que facilitin la recollida d'informació, així com l'elaboració d'informes útils per a l'anàlisi.
- Planificar un calendari en què es fixin les reunions, els consells, etc., amb la finalitat d'analitzar la informació i posar en comú inquietuds i iniciatives.
- Crear un calendari per dur a terme les accions que s'hagi detectat que cal dur a terme, i fixar reunions periòdiques per verificar-ne el compliment.

Hi ha dos tipus de seguiment del negoci: proactiu i reactiu. L'enfocament reactiu es basa en les fonts d'informació externes; el proactiu, en la informació pròpia de què disposa l'empresa internament.

REACTIU	
Activitats	• Anàlisi de dades i informació externa referent al negoci, estudis de mercat, publicacions, etc. • Anàlisi de les millors pràctiques utilitzades tant per la competència com per altres empreses.

PROACTIU	
Activitats	• Generació d'informació pròpia i aglutinament d'aquesta per a l'elaboració d'estudis i informes amb l'objectiu d'identificar mancances en l'organització.

3. LA PLANIFICACIÓ DEL NEGOCI

Planificar és preveure d'una manera organitzada les accions que cal dur a terme d'acord amb els recursos disponibles i els objectius que es volen assolir. Mitjançant la planificació aconseguim disposar d'una visió global del nostre negoci, amb la qual cosa podem identificar factors que podrien influir en l'empresa en el futur, tant de naturalesa interna com externa.

La planificació és el punt de partida en la gestió d'una companyia, ja que estableix els paràmetres que determinaran les accions que calgui dur a terme en el futur.

1. Planificació → **2. Organització** → **3. Execució** → **4. Seguiment-control**

3.1 On volem estar i com volem arribar-hi

La planificació parteix de la missió definida per l'empresa, que és la raó de ser de l'empresa o «a què vol donar resposta», i es dirigeix a la visió, que fa referència a «quin tipus d'empresa vol arribar a ser en el futur». Mitjançant aquests termes acotem el nostre camp d'acció: definim el sentit de l'organització a curt termini i la identitat i els aspectes essencials d'aquesta.

Es parteix de la situació actual; es detecten quins són els punts forts i febles de l'empresa en la situació present, i s'identifiquen oportunitats que es poden desenvolupar i els riscos associats a aquestes.

Missió de l'empresa → **Valors** → **Eixos estratègics** → **Visió de l'empresa**

Durant la fase de planificació s'ha de donar resposta a les preguntes següents:

Quina és la missió de l'empresa?
És necessari establir un punt de partida. La missió determina els objectius generals d'una organització.

Aquestes són les preguntes la resposta a les quals l'empresa ha de tenir clara per determinar la seva missió:

- Qui som?
  Som una empresa privada.
- A què ens dediquem?
  Elaboració de pastissos.
- Per què fem el que fem?
  Oferir a la societat moments de plaer.

– Per a qui ho fem?
Consumidor final (persones físiques).
– Com ho fem?
Transformant matèria primera.

"Som una empresa privada que ofereix a la societat moments de plaer gràcies als pastissos de qualitat que produïm."

La missió determina en part el posicionament futur de la companyia.

Quina és la visió de l'empresa? (Quin n'és l'objectiu?)
Quina és la nostra visió de futur?
– En què ens volem convertir?
Una de les empreses líder a Barcelona. Qualitat reconeguda.
– Per a qui treballarem?
Consumidor final i empreses (persones físiques i jurídiques).
– En què ens diferenciarem?
Qualitat.

La visió identifica el futur desitjat per l'organització.

Quins valors representarem?
Establiment dels valors amb què la companyia se sent identificada:
– Quins valors respectem?
Qualitat, millora contínua, innovació, servei personalitzat.

Quins són els nostres factors diferencials respecte de la competència? (Eixos estratègics)
Establiment dels eixos estratègics de l'empresa, sobre els quals hem de basar la nostra estratègia per fer realitat la visió.
– Quins són els eixos estratègics de l'empresa?
1) *Direcció: obrir nous punts de venda; preservar la imatge de qualitat reconeguda.*
2) *Producció: incrementar la capacitat productiva de l'empresa optimitzant al màxim els recursos productius.*
3) *Comptabilitat /Compres: control-reducció de costos.*

Per tal de poder establir tots els paràmetres descrits hi ha eines que ens faciliten la determinació i la definició de la missió, la visió i els valors de la companyia. El sistema més estès per situar la companyia en el context del mercat i establir quines han de ser les iniciatives principals de cara al futur és l'anàlisi DAFO.

Què és? L'anàlisi DAFO és una eina per entendre quines són les debilitats, les amenaces, els punts forts i les oportunitats de l'empresa. La situació interna inherent al negoci comprèn les debilitats i els punts forts, que són factors controlables per part nostra, mentre que la situació externa es defineix per dos factors no controlables, les amenaces i les oportunitats.

PUNTS FORTS	OPORTUNITATS
• Quins avantatges té la nostra companyia?	• Quines bones oportunitats es presenten a l'entorn?
• Què fem millor que la competència?	
• Quins recursos tenim que no tingui la competència?	
• Quins són els punts forts que la competència associa a la nostra companyia?	
• Quins factors ens fan guanyar vendes?	

DEBILITATS	AMENACES
• Què podem millorar?	• Quins obstacles es podrien presentar a l'entorn?
• Què hem d'evitar?	• Què està fent la competència que ens pugui afectar negativament en el futur?
• Quins són els punts dèbils que la competència associa a la nostra companyia?	• Quins canvis s'estan produint a l'entorn que afecten el sector, els nostres clients o els nostres productes?
• Quins factors ens fan perdre vendes? (Preu, qualitat, etc.)	• El futur està condicionat pels nostres estats financers?

Nota: l'anàlisi DAFO no està restringida únicament a una anàlisi global de l'empresa, sinó que es pot utilitzar en iniciatives d'un departament concret de l'empresa, per analitzar un projecte determinat, un producte nou, etc.

3.2. Definició del mercat

En un mercat diversificat, hem de poder definir qui són els nostres clients potencials i com volem arribar-hi. Tot i això, per tal de tenir èxit, les accions han d'estar focalitzades en objectius concrets ben definits.

3.2.1. Clients

Conèixer els clients és un dels factors més importants per poder fer una bona planificació. Com ja hem comentat, no ens podem quedar amb una idea general de qui són els nostres clients, sinó que hem de fer una anàlisi amb més profunditat.

Identificar els clients i obtenir-ne informació:

Per què? Tenir dades dels clients serveix per poder-se anticipar a les seves necessitats futures i, així, poder-los donar un servei millor adaptant-hi els nostres productes o serveis. Els nostres clients són tots diferents però tenen necessitats semblants; així, doncs, hem de poder identificar els clients que tenen perfils semblants per enviar-los un missatge i oferir-los un producte o un servei semblant. Aquest és el concepte de la **segmentació de clients**.

Per què hem de segmentar els clients? La segmentació de clients permet simplificar l'anàlisi de la cartera, ja que associa els clients per perfils i crea grups de valor. La segregació de clients permet fer anàlisis detallades de cada grup, detectar les tendències de la demanda i, per tant, les oportunitats futures de negoci.

Com se segmenta? Cada empresa necessita segmentar amb criteris diferents. Aquests són alguns tipus de segmentació:

- Segons la demografia.
- Segons el comportament o l'actitud.
- Segons el sector.
- Segons les compres.

En aquest punt, no només hem de poder detectar els grups de clients que tenen un potencial de consum superior al de la resta de clients, sinó també la rendibilitat que en podem obtenir. Per aquest motiu, és molt important saber quin és el benefici que podem aconseguir –això ho veurem més endavant de manera detallada– per mitjà de càlculs de rendibilitat per producte, anàlisis de desviacions segons la cartera definida, etc.

3.2.2. Posicionament geogràfic de la companyia

Un cop es té una idea clara de la missió de la nostra empresa, la visió i les accions que cal dur a terme, és necessari analitzar si l'empresa està situada a la ubicació adequada per desenvolupar la seva activitat.

Per donar resposta a aquesta pregunta s'han de tenir en compte els aspectes següents:

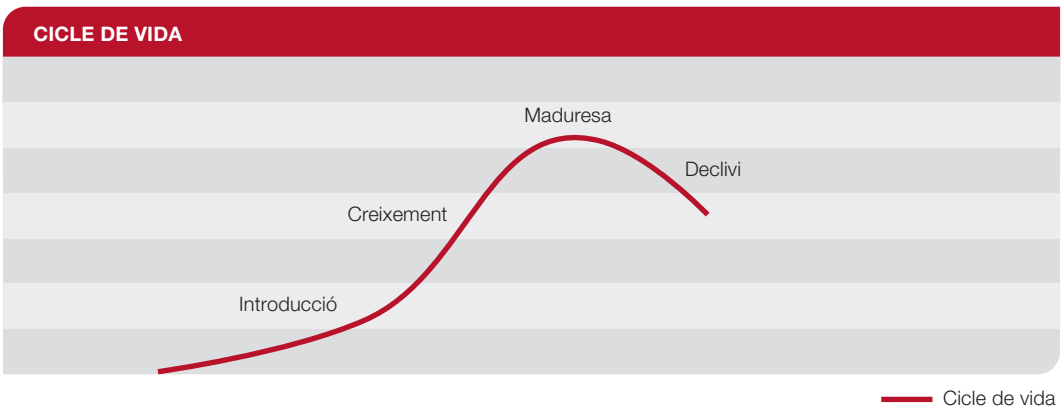
- La comunicació amb els eixos de comerç i indústria principals.
- Les infraestructures públiques.
- Ser a prop dels nostres clients pot influir en els nostres costos de transport associats.
- Desenvolupament econòmic de la zona.
- Aspectes polítics i culturals (no vendrem calefacció al Sàhara).
- Subvencions i ajudes públiques que fomentin el comerç o la indústria en aquella zona.
- Normativa fiscal de la zona.
- Altres.

3.3. Cartera de productes per oferir

Els clients prenen la decisió de comprar un producte segons el valor que aquest els proporciona. La percepció del valor és diferent segons el client potencial, ja que les necessitats no són les mateixes per a tots. A més, s'ha de tenir en compte que les necessitats i la percepció de valor varien amb el temps.

Per tots aquests motius, és important ser capaços d'innovar, personalitzar el producte per al client i llançar productes nous al mercat quan calgui.

Quina és la tendència del mercat respecte dels meus productes? Els productes tenen un cicle de vida, de maduresa. Tots comencen en algun moment per la fase d'introducció al mercat, a continuació passen per una fase de creixement fins que arriben a la maduresa i finalitzen en una fase de declivi. No tots els productes triguen el mateix a passar per cadascuna d'aquestes etapes. Segons on estiguin situats els productes s'han d'aplicar unes polítiques o unes altres.



Fase d'introducció. La fase d'introducció és una etapa en què el volum de vendes és baix. Els costos per producte són alts, ja que el llançament requereix inversió en el desenvolupament del producte, la promoció, etc., hi ha dificultat per vendre i la producció és reduïda (relació de despesa per unitat molt alta). En aquesta fase no hi ha competència directa i la promoció ha d'anar adreçada a un grup de clients determinat, el que es consideri clau per penetrar en el mercat.

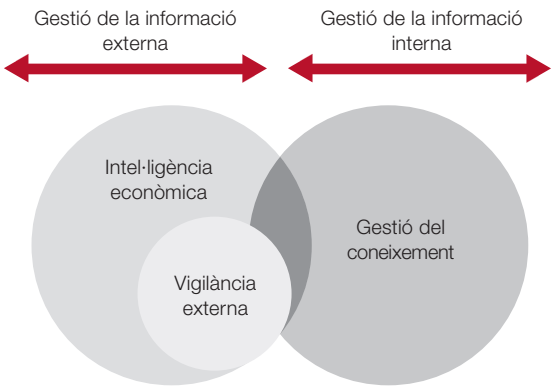
Fase de creixement. La transició a la fase de creixement està provocada per una etapa de creixement significatiu de les vendes. Mentre que la demanda del producte creix, l'increment de producció fa que els costos per unitat disminueixin, per la qual cosa els beneficis es maximitzen. En aquest moment probablement comencen a aparèixer els primers competidors. Les polítiques de promoció han d'anar adreçades a tota la clientela objectiu.

Fase de maduresa. Un cop s'ha arribat a aquest punt es produeix un estancament de les vendes; en aquesta fase s'ha incrementat el nivell de competència. La política de preus s'ha de basar en la contenció dels preus de venda per ser competitius. El valor dels nostres productes s'ha d'enfocar en la diferenciació i s'ha de tractar d'arribar a tots els punts de la nostra clientela.

Fase de declivi. Les vendes cauen. Les necessitats del consumidors ja no són satisfetes pels productes actuals. En aquesta fase no s'ha de continuar invertint en el producte. Les polítiques de preus i distribució poden anar enfocades a les promocions amb una distribució selectiva per tal de reduir estocs.

3.4. La competència com a mirall de millora

Fixar-se en què estan fent els competidors és útil per detectar quins són els punts forts i els punts febles de les empreses i quins aspectes es poden millorar *(millors pràctiques)*; per aquest motiu, conèixer la nostra competència és important.



Què ens aporta conèixer la competència?

- Detectar oportunitats d'inversió.
- Reduir riscos detectant amenaces.
- Detectar solucions i idees noves, anticipar i innovar.
- Facilitar la incorporació d'avenços tecnològics.
- Ajudar a orientar l'estratègia d'especialització.
- Progressar mitjançant la detecció de desfasaments entre productes.
- Cooperar compartint pràctiques que beneficiïn totes les parts.

Fonts d'informació sobre la competència:

Banc d'Espanya (www.bde.es): un dels serveis que ofereix, mitjançant la *Central de Balanços*, és un estudi individual en què s'informa de l'evolució del sector i es fa una comparativa amb l'empresa que contracta el servei. Aquest servei és gratuït per a totes les empreses que accedeixin a col·laborar amb el Banc d'Espanya; únicament es requereix l'intercanvi d'informació.

Altres fonts: hi ha empreses privades que presten aquest servei i que, a més, ofereixen informació sobre casos concrets de la competència; normalment es tracta de gestories i assessories.

Altres maneres de conèixer la competència:
Assistir a fires del sector, conferències del gremi, etc.
Visitar els establiments de la competència, ser-ne clients i analitzar el servei que ofereixen.
Premsa: articles periodístics, reportatges, etc.

3.5. Pla d'acció per assolir els objectius

El primer pas per dissenyar un pla d'acció és definir els objectius, els factors externs i interns que poden afectar el negoci en gran manera, identificar la cartera actual i potencial de clients i determinar la cartera de productes per oferir.

És necessari establir el camí per aconseguir els objectius mitjançant la definició d'un pla d'acció, en el qual no només s'han d'incloure les dates per als objectius parcials i finals marcats, sinó també les tasques que cal fer per assolir-los.

Un cop arribats a aquest punt és el moment de plantejar-se com es pretenen aconseguir els objectius:

- Creixement del negoci:
  - Incrementar la cartera de productes.
  - Atacar segments de mercat nous.

- Millorar la rendibilitat dels clients:
  - Reducció dels costos directes del producte.
  - Optimització de l'estructura.

Per dur a terme totes les millores, s'ha d'establir un pla en què s'indiquin les accions que cal fer, els terminis de cadascuna d'aquestes accions (fase d'execució) i els indicadors de seguiment (fase de seguiment-control).

	Situació actual	Fase 1:	Fase 2:	Fase 3:
Model clients	No es fa servir la segmentació de clients.	Recollida d'informació relativa a clients. Anàlisi de dades recollides.	Establiment d'un model de gestió nou per clients. Inici de campanyes comercials.	*Feedback* de campanyes i revisió de les polítiques comercials.
Finances	Dèficit financer. Període mitjà de pagament molt curt i període mitjà de cobrament llarg. Inexistència de control de costos.	Inici de polítiques per avançar els cobraments. Negociació dels períodes de pagament amb proveïdors. Anàlisi de costos i detecció de millores potencials.	Ús d'instruments financers per millorar la tresoreria. Revisió de costos: eliminació de costos prescindibles. Renegociació amb proveïdors.	Establiment d'un model d'elaboració d'informes financers (control i seguiment). Increment de la informació capturada.
Sistemes	Inexistència d'un sistema de recollida d'informació comercial.	Anàlisi de la subcontractació de processos. Selecció d'una eina de control comercial.	Revisió de procediments de captura d'informació addicional.	

En aquest exemple es mostra un pla d'acció dividit en tres fases (pel que fa a l'horitzó temporal) i en tres pilars: el model de clients, les finances i els sistemes.

– Establir els indicadors de seguiment: el quadre de comandament.

Per tal de poder fer un seguiment de l'evolució de l'empresa en relació amb els objectius marcats, aquesta pot fer ús dels indicadors de rendiment (vegeu el punt 5.1 (Indicadors com a barem de control de la companyia)). El quadre de comandament és un document per enregistrar quantitativament l'evolució de l'empresa comparant-la amb els objectius que es van marcar i consta de les fases següents:

3.5.1. El pressupost

Què és? El pressupost plasma la viabilitat de l'empresa a curt termini, la visió d'ingressos i despeses en un període determinat. Si l'anàlisi DAFO mostra la situació actual, el pressupost ens permet establir una visió de resultats en relació amb el pla d'acció dissenyat mitjançant la quantificació dels costos d'implantació de les polítiques definides i la valoració dels ingressos que s'obtindran.

Objectiu de la planificació i el pressupost:

- Dissenyar accions a curt termini i establir plans d'acció a partir de les estratègies de negoci.
- Relacionar el consum de recursos amb els resultats dels processos.
- Optimitzar l'assignació de recursos.
- Facilitar l'establiment de polítiques de remuneració basades en incentius.

El pressupost ens aporta informació sobre el futur de l'empresa; en descriu les expectatives i els objectius futurs. Per tal de poder fer el seguiment i l'anàlisi de les desviacions, el pressupost ha de ser com més realista millor.

En resum, es tracta de vincular les accions operatives a objectius financers i, de vegades, establir un compromís amb el consell d'administració.

4. DE LA PLANIFICACIÓ A L'EXECUCIÓ

Un cop definida la planificació, en aquest apartat explicarem les accions que cal dur a terme durant la fase d'organització-execució.

1. Planificació → 2. Organització → 3. Execució → 4. Seguiment-control

En què consisteix la fase d'organització? Consisteix a concretar quina gestió s'ha de fer dels recursos de l'empresa per iniciar les accions corresponents d'una manera eficaç i eficient, mirant de garantir l'assoliment dels objectius marcats. La finalitat és fer un repartiment i una conciliació entre recursos i accions establertes en la fase de planificació.

En què consisteix la fase d'execució? Consisteix a posar en pràctica les accions definides en l'etapa de planificació partint de l'assignació dels recursos que s'hagi fet en la fase d'organització.

4.1. Creixement

4.1.1. Cartera de productes

Hi ha diverses raons per vendre un producte determinat. No només se n'ha de considerar la rendibilitat de manera individual per optimitzar els esforços de la força de vendes, sinó que hi ha altres estratègies de venda que cal considerar:

- Venda creuada *(cross-selling)*: es tracta de vendre diversos productes a un mateix client que inicialment mostra interès per un sol dels productes o els serveis. És possible que la nostra cartera disposi d'altres productes o serveis que puguin ser complementaris del primer o bé que puguin arribar a satisfer les necessitats expressades pel client.

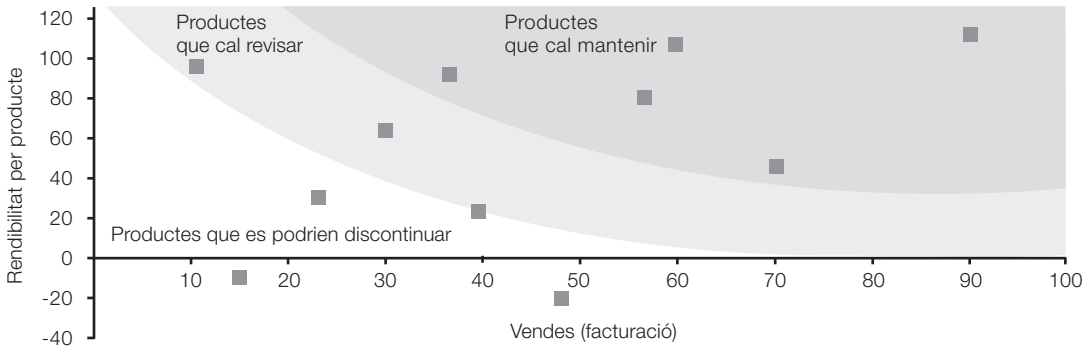
- Venda suggestiva *(up-selling)*: es tracta d'incrementar la venda en una operació concreta. En aquests casos es detecta que la companyia disposa d'un producte que pot satisfer de manera més adequada les necessitats expressades pel client, que ha mostrat interès per un altre producte que reporta menys ingressos a la companyia.

- Productes d'alta penetració: productes que reben una bona resposta per part del mercat. Gràcies a aquests productes és possible penetrar en mercats nous, atreure clients per fer futures vendes creuades, etc. La venda d'aquests productes no ha de ser necessàriament rendible per si mateixa, ja que es poden donar casos en què es tracti d'una operació amb objectius estratègics.

A part d'aquestes motivacions per vendre, hi ha altres raons per mantenir productes amb poca rendibilitat. És el cas de productes que, tot i oferir una rendibilitat baixa, absorbeixen una part dels costos estructurals. Si s'abandonessin aquests productes, la rendibilitat global de la companyia disminuiria. Des del punt de vista econòmic, únicament és interessant mantenir els productes que es puguin vendre per sobre del cost variable.

Tanmateix, s'han de considerar les expectatives futures del mercat per prendre la decisió d'eliminar productes de la cartera, ja que la demanda de cada producte pot evolucionar d'una manera diferent, així com els costos de producció.

Per tal de facilitar la presa de decisions, es pot elaborar un mapa de rendibilitat com el que es mostra a continuació, en el qual es relacionen la rendibilitat per producte i el volum de vendes d'aquest.



En aquesta gràfica es pot observar la contribució de cada producte als beneficis de l'empresa. Els productes que estan a la franja blanca del gràfic no són rendibles o bé tenen poc volum de vendes, per la qual cosa, potencialment, són productes que s'haurien de deixar de comercialitzar.

Llindar de rendibilitat

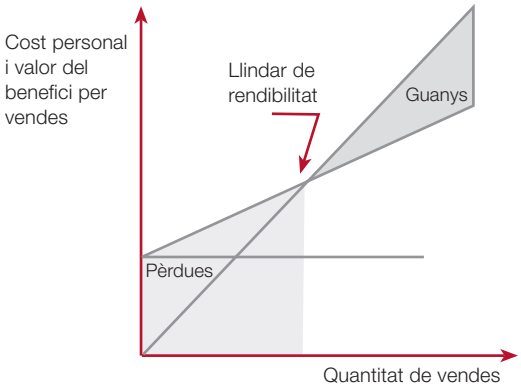
Es pot mesurar la viabilitat econòmica d'una empresa, un projecte o un producte a partir del llindar de rendibilitat, que equival al nivell de vendes (expressat en unitats físiques o monetàries) a partir del qual es comencen a obtenir beneficis.

Aquest nivell de vendes mínim s'expressa a partir de l'expressió matemàtica següent:

Quantitat = (Preu – Cost variable) / Cost fix

Així, doncs, a partir d'aquesta fórmula podem apreciar que no és interessant comercialitzar productes amb un cost variable per sobre del preu de venda, ja que, en aquest cas, mai no es podrien arribar a cobrir els costos fixos.

En alguns casos s'utilitza aquest indicador per mesurar el grau de risc del negoci o el projecte, ja que, com més elevat sigui el cost fix, més unitats se n'hauran de vendre per poder-lo cobrir (sempre que el marge no resulti modificat).



4.1.2. Clients

En la fase d'execució, l'empresa ha de prestar una atenció especial als clients amb més volum de compres, ja que contribueixen en una proporció més gran a assolir els objectius marcats en la fase de planificació. A continuació mostrem algunes anàlisis adequades per examinar la nostra cartera:

ABC de clients:

Què és? És una eina que serveix per saber quins són els clients més importants de l'empresa per volum de vendes.

ABC CLIENTS

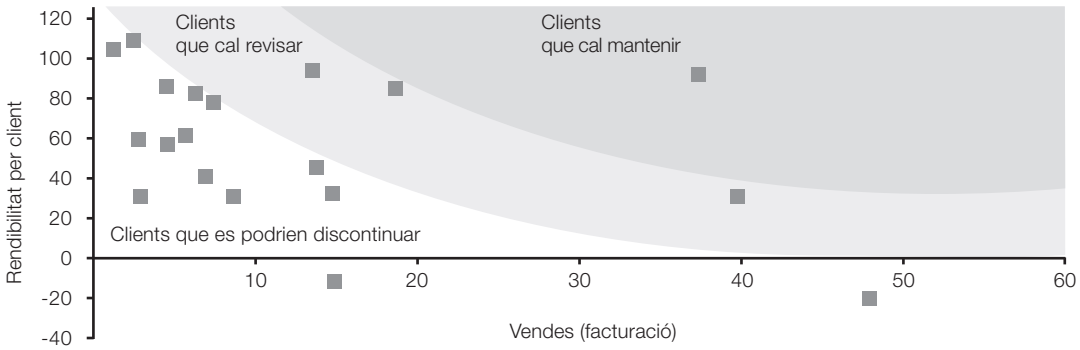
Client	Zona	Sector	Família producte	Import	% total
1. Client AAA	Girona	Construcció	Acer	95.674	10,02 %
2. Client BBB	Girona	Reformes	Acer	75.684	7,93 %
3. Client CCC	Barcelona	Construcció	Plata	67.895	7,11 %
4. Client DDD	Girona	Reformes	Acer	40.345	4,23 %
5. Client EEE	Barcelona	Automoció	Plata	35.968	3,77 %
6. Client FFF	Barcelona	Construcció	Plata	34.576	3,62 %
7. Client GGG	Tarragona	Construcció	Plata	33.534	3,51 %
8. Client HHH	Girona	Construcció	Plata	32.239	3,38 %
9. Client III	Barcelona	Reformes	Acer	31.867	3,34 %
10. Altres	-	-	-	506.789	53,09 %
TOTAL				**954.571**	**100 %**

Permet conèixer el grau d'atomització o concentració de les vendes, així com la dependència dels clients principals. En l'exemple anterior, el 25 % de les vendes depèn dels tres clients principals, motiu pel qual l'empresa ha de prestar una atenció especial a la seva evolució.

Quin és el resultat esperat? No es pot afirmar que existeixi una distribució de cartera de clients òptima, però sí que una cartera de clients concentrada comporta més risc que una d'atomitzada.

Rendibilitat per client:

Estic guanyant diners amb els meus clients? Amb tots? Aquesta pregunta és clau per alinear les activitats comercials amb els objectius financers de l'empresa. L'anàlisi de rendibilitat per client facilita la presa de decisions sobre qüestions relatives a la cartera de clients (política de descomptes, establiment de directrius per a comercials, etc.) sense posar en perill els resultats de la companyia.



Nota: en el punt 5.2.1 es descriu com es calcula la rendibilitat d'un producte o un client.

4.2. Millora dels processos interns

4.2.1. Control de la despesa

Per fer una anàlisi profunda de les despeses per producte no només s'han de tenir en compte els costos directes de fabricació d'aquests productes, sinó els costos generals, com ara les despeses de transport, els subministraments de les oficines, l'amortització de la maquinària, etc.

4.2.1.1. Millorar el marge dels productes

El marge dels productes depèn dels ingressos i les despeses. A partir dels escandalls es pot analitzar l'estructura de les despeses de producció i localitzar les més rellevants.

Escandalls de producció:

Què són? En el cas d'empreses que produeixen béns, es pot fer un escandall dels diversos productes per analitzar el cost de cada matèria primera que el compon, així com els costos associats.

Com es calculen? Els escandalls de producció són un detall analític i unitari del cost que té produir un producte. Inclouen el cost de les matèries primeres que componen el producte i els costos associats a la fabricació d'aquest producte (mà d'obra, energia, envàs, etc.).

A continuació es presenta un escandall a manera d'exemple:

DESPESA	COST TOTAL	UNITATS	COST UNITARI
Material	16.234,00	234	69,38
Mà d'obra directa	40.000,00	234	170,94
Despeses generals			
- Lloguers	1.200,00	234	5,13
- Subministraments	300,00	234	1,28
- Publicitat	700,00	234	2,99
Amortitzacions	466,00	234	1,99
Altres…	465,00	234	1,99
Total	**59.365,00**	**234**	**253,70**

+ Costos de la M. P. inclosos en el producte (fitxa del producte).
+ Costos associats a la producció d'una unitat del producte.

Cost total unitari del producte.

Per a què serveixen els escandalls? Serveixen per calcular el cost real de producció d'un producte i estimar-ne la rendibilitat, per a la qual cosa es detecten les matèries primeres amb més impacte en la seva fabricació.

Els costos unitaris s'han d'anar controlant: els costos no es mantenen estables durant el temps, ni tampoc la producció. Per aquest motiu, és important revisar els costos unitaris periòdicament, de manera que es puguin detectar desviacions i sigui possible actuar amb més rapidesa.

Classificació de les compres:

Podem dividir les compres en diversos tipus segons el grau de risc, la complexitat i els imports:

- Compres estratègiques.
- Adquisicions tàctiques.
- Aprovisionaments.

Compres estratègiques:

Són les adquisicions clau per al negoci. Són compres d'import significatiu, complexes, que, per tant, tenen associat un risc significatiu; per això, l'empresa ha de posar atenció especial en aquestes adquisicions.

En aquestes compres el procés és el següent:

Adquisicions tàctiques:

Les adquisicions tàctiques acostumen a ser ocasionals i comporten un risc més baix que les compres estratègiques. En aquestes compres la complexitat també és menor i no es necessita fer una anàlisi dels requeriments tan exhaustiva com en el cas de les compres estratègiques. El procés de compra és el següent:

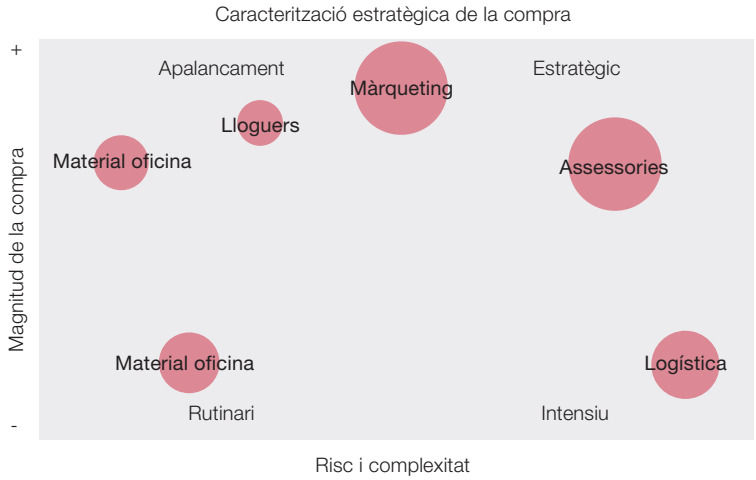
Compres operatives - aprovisionament:

Els aprovisionaments són compres habituals de l'empresa que donen resposta a una necessitat clara i identificada. El volum d'aprovisionaments és elevat, i la periodicitat de compra és habitualment alta. Cada operació comporta un risc i una complexitat baixos i acostumen a tenir imports poc significatius.

Tot i això, ja hem comentat anteriorment que el volum total dels aprovisionaments té un impacte important en els resultats de l'empresa. Més endavant explicarem quines polítiques es poden seguir per millorar aquestes partides.

Identificació de les compres estratègiques, tàctiques i operatives:

A continuació mostrem un exemple d'eina d'anàlisi de la distribució de compres que serveix per poder-les identificar i classificar-les en els tres grups que hem esmentat:



Concentració de proveïdors:

Mitjançant la reducció i la concentració de proveïdors s'obtenen avantatges perquè s'aconsegueix augmentar el poder de negociació de les condicions de compra. És convenient establir relacions duradores des d'una perspectiva de rendibilitat i qualitat del servei d'aquests proveïdors, especialment si es poden arribar a especialitzar en algun dels nostres productes.

4.2.1.2. Reduir les despeses d'estructura

Una reducció dels costos d'estructura pot comportar una millora significativa dels resultats globals de la companyia, especialment a llarg termini si es poden mantenir en el temps. Per aquest motiu, és convenient fer una revisió periòdica de les despeses d'estructura de l'empresa.

En alguns casos aquestes partides tenen una dimensió adequada en relació amb l'activitat de l'empresa, però de vegades hi ha desequilibris entre el nivell d'activitat i les despeses que es produeixen en aquestes partides. Si es detecta una despesa excessiva, s'ha de valorar la possibilitat de reduir-la, suprimint-la, renegociant amb proveïdors, buscant productes substitutius o de la competència, etc.

4.2.2. Optimitzar els processos de cobrament i pagament

Els processos de cobrament i pagament són dos processos clau de l'operativa de l'empresa i tenen un impacte directe en els estats financers. Un període de cobrament massa llarg pot suposar l'aparició d'una necessitat de finançament a curt termini per fer front als pagaments i, per tant, perjudicar el compte de resultats a causa del cost financer associat a aquest finançament.

El concepte *optimització de processos* s'associa habitualment a un increment de l'eficiència, mitjançant la reducció de costos, la reducció de temps, l'augment del control, etc.

- Eines de millora de processos:
  - La reenginyeria de processos
    Què és? Consisteix a analitzar els processos actuals, identificar ineficiències i redissenyar-los per eliminar aquestes ineficiències.

1.Descriure la situació actual	2.Analitzar les deficiències	3.Descriure el model objectiu
Objectius Fer un mapa del procés actual, amb totes les accions que s'hi duen a terme.	Objectius Detectar els punts en què falla el procés o els punts que es podrien eliminar. On falten punts de control, on se satura el procés, etc.	Objectius Dissenyar un procés el més senzill possible que doni respostes a les deficiències detectades en el punt 2.

Procés de cobrament:

Objectiu: escurçar el període que passa entre la venda del producte i el cobrament d'aquest.

- Eines per analitzar, controlar i prendre decisions sobre el procés:
  - Incentivar el cobrament mitjançant polítiques de retribució als comercials.
  - Anticipar el cobrament mitjançant instruments financers (facturatge).
    Què és el facturatge? Es tracta d'un instrument financer amb el qual les empreses anticipen el cobrament dels clients per mitjà d'una entitat financera que cobra un interès per la prestació del servei.
  - Anàlisi de l'antiguitat del deute de clients:
    Què és? Es tracta d'un detall del deute total dels clients que els separa d'un en un i distribueix el deute per antiguitat del venciment.

Un dels problemes més freqüents de les empreses, i més en l'entorn actual, és el procés de cobrament de clients. Una gestió correcta dels impagats pot disminuir-ne l'impacte.

A continuació es presenta un exemple d'anàlisi de l'antiguitat del deute de clients:

Clients	Total deute	No vençut	Vençut fa 1-30 dies	Vençut fa 31-60 dies	Vençut fa 61-90 dies	Vençut fa 90-120 dies	Vençut fa 120-180 dies	Vençut fa +180 dies
Client AAA	52.745,23	37.453,20	14.267,54	1.024,49	0,00	0,00	0,00	0,00
Client BBB	20.453,67	12.357,48	5.673,45	2.004,54	0,00	418,20	0,00	0,00
Client CCC	15.437,54	15.437,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Client DDD	18.473,89	10.456,74	1.445,00	2.034,54	2.005,00	555,28	563,46	1.413,87
Client EEE	32.486,47	27.535,46	1.005,65	2.134,23	812,34	998,79	0,00	0,00
Resta de clients	600.367,48	457.632,48	114.684,34	26.042,76	1.573,12	345,65	80,34	8,79
TOTAL SALDO CLIENTS	**739.964,28**	**560.872,90**	**137.075,98**	**33.240,56**	**4.390,46**	**2.317,92**	**643,80**	**1.422,66**

L'exemple anterior correspon a una empresa que té saldos pendents per cobrar i vençuts a més de 60 dies per a més de tres clients. En el detall podem apreciar els tres clients amb un saldo més gran.

Gràcies a aquesta anàlisi, tenim la distribució del saldo pendent de cobrament i és més senzill identificar-lo, analitzar-lo i reclamar-lo, fer un seguiment continuat d'aquests clients, prendre decisions de cara al futur comercial amb aquests i fer provisions si és necessari.

– Període mitjà de cobrament

Què és? És una ràtio que mostra la velocitat amb què l'empresa cobra els deutes comercials.

Com es calcula?

$$\text{P.M.C.} = \frac{\text{Saldo mitjà de comptes per cobrar*}}{\text{Vendes efectuades (anuals i amb IVA)}} \times 365$$

(*) El saldo mitjà de comptes per cobrar es pot calcular com la mitjana entre el saldo inicial del període que s'analitza i el saldo final del període.

Quin és el valor recomanable? Com més baix, millor. El període de cobrament depèn de les condicions del mercat i, més específicament, del sector en què treballa l'empresa, ja que s'acostumen a respectar les pràctiques de pagament i cobrament utilitzades.

Procés de pagament:

Objectiu: optimitzar els recursos interns que es dediquen al procés de pagament, és a dir, aconseguir finançament retardant al màxim els pagaments als proveïdors (sense que això afecti negativament la relació amb aquests).

Eines per analitzar i controlar el procés i prendre decisions respecte d'aquest:

– Externalitzar la gestió dels pagaments. Pot ser mitjançant una entitat financera (confirmació de pagaments).

  Què és la confirmació de pagaments? És un instrument financer que permet externalitzar el pagament. Per al proveïdor és interessant perquè li anticipa el cobrament, i per a l'empresa també pot ser-ho, ja que li retarda el pagament. L'entitat financera cobra uns interessos per la prestació d'aquest servei.

– Període mitjà de pagament.

  Què és? És una ràtio que mostra la velocitat amb què l'empresa paga els deutes comercials, és a dir, el temps que triga a pagar els aprovisionaments.

  Com es calcula?

$$\text{P.M.P.} = \frac{\text{Saldo mitjà de comptes per pagar*}}{\text{Compres efectuades (anuals i amb IVA)}} \times 365$$

  (*) El saldo mitjà de comptes per pagar es pot calcular com la mitjana entre el saldo inicial del període que s'analitza i el saldo final del període.

Quin és el valor recomanable? Cada empresa té un període mitjà de pagament diferent. Com el període de pagament, el període de cobrament depèn de les condicions del mercat i, més específicament, del sector en què treballa l'empresa, ja que s'acostumen a respectar les pràctiques de pagament i cobrament utilitzades. De totes maneres, és recomanable tenir un període mitjà de pagament més gran que el període mitjà de cobrament, com més gran millor.

4.2.3. Flexibilització dels costos mitjançant la subcontractació

Què és? La subcontractació de processos existeix quan un o més processos són confiats a un proveïdor extern per millorar el desenvolupament del negoci en una àrea particular:

Per a què serveix subcontractar? Per al proveïdor, l'externalització de processos implica adquirir la propietat, en el sentit de responsabilitat, administració, operació i gestió, dels processos del client; per a l'empresa que subcontracta, habitualment significa una reducció de la complexitat del negoci i, de vegades, de costos.

Actualment en el mercat hi ha empreses que presten diversos tipus de serveis:

- Serveis financers.
- Serveis administratius.
- Recursos humans.
- Comptes per pagar.
- Fabricació.
- Logística.
- Màrqueting/Vendes.

AVANTATGES DE L'EXTERNALITZACIÓ
• Tenir un enfocament estratègic més clar.
• És un catalitzador del canvi.
• Millorar l'assignació de recursos.
• Accés flexible a coneixements/recursos experts.
• Accés a les millors pràctiques.
• Control de costos a llarg termini.
• Convertir costos fixos en variables.
• Compromís escrit de nivells de servei i de qualitat.

RISCOS DE L'EXTERNALITZACIÓ
• Pèrdua del control.
• Pèrdua de l'eficàcia.
• Pèrdua de confidencialitat.
• Pèrdua del coneixement.
• Increment dels costos.
• Costos ocults (el proveïdor no es fa càrrec de part del servei).

Quin és el meu negoci? En alguns casos, quan les empreses intenten cobrir les necessitats del client, cauen en processos que no són estratègics ni clau per a l'empresa, és a dir, que no pertanyen al seu negoci. En el mercat es poden trobar empreses especialitzades en la prestació de part d'aquests serveis.

4.2.4. Prevenció del risc operatiu

Què és un risc operatiu? Un risc operatiu és un punt potencial d'error en un procés. En els processos intervenen sistemes i persones, les ineficiències es poden produir per un error en un punt determinat del procés relacionat amb sistemes o procediments manuals.

Per tal de prevenir els riscos operatius, s'ha de seguir aquest procés:

- Identificar-los.
- Quantificar-los.
- Eliminar-los.
- Controlar-los (control preventiu i control de detecció).

5. MESURES BÀSIQUES DE RENDIMENT

Durant l'exercici s'ha d'anar comprovant que s'estiguin assolint els objectius que es van marcar, és a dir, que la fase d'execució no s'hagi desviat de la planificació que es va fer:

1. Planificació → **2. Organització** → **3. Execució** → **4. Seguiment-control**

En aquest punt s'expliquen les accions i les eines principals que s'utilitzen habitualment en la fase de seguiment i control.

5.1. Indicadors com a barem de control de la companyia

Què són? Els indicadors són informació quantificada que serveix per fer seguiments.

Identificar els objectius estratègics: abans d'establir els indicadors, s'han de tenir clares les accions que es volen analitzar, així com les necessitats de l'empresa.

PROBLEMA	IMPACTE	NECESSITAT
Pèrdua de clients	Reducció dels ingressos	Manteniment i fidelització de la clientela

Seleccionar més mesures de rendiment i establir els valors objectius; establir els indicadors: els indicadors s'han d'establir de manera que permetin mesurar l'evolució d'un paràmetre concret. Un cop es tenen clares les accions que es volen mesurar, s'han de fixar quins són els paràmetres que mostren l'assoliment d'aquestes accions, així com el seu valor objectiu.

Analitzar els resultats i gestionar les desviacions: comparar els resultats obtinguts amb els resultats objectiu, analitzar les diferències (desviacions) i prendre decisions per tal de corregir-les.

Les ràtios:

Què són? Una ràtio és un indicador que proporciona informació sobre la situació economicofinancera de les empreses partint de les dades del balanç de situació i del compte de pèrdues i guanys.

Per a què serveixen? No només serveixen com a eina per valorar l'estat de l'empresa en un moment determinat, sinó també per fer un seguiment continuat en el temps. Les ràtios ens donen informació sobre les qüestions següents:

- Activitat.
- Productivitat.
- Liquiditat.
- Equilibri patrimonial.
- Solvència.
- Rendibilitat.
- Apalancament financer.

5.2. Eines bàsiques per avaluar el rendiment del negoci

5.2.1. On guanyem els diners?

El compte de pèrdues i guanys de cada empresa depèn en gran part del sector en què treballa i de l'estratègia que segueix.

Hi ha empreses, com ara les grans superfícies o alguns supermercats, que basen els resultats en grans volums de vendes tot i tenir poc marge; cobren a l'instant i paguen a llarg termini, per la qual cosa guanyen capacitat d'autofinançament. Altres empreses obtenen grans resultats financers fruit de les inversions efectuades i de les participacions en altres empreses. En aquests casos, el resultat d'explotació no és tan determinant.

Analitzar el compte de resultats serveix per examinar els factors i les causes principals dels resultats. De vegades una empresa pot estar perdent diners amb el resultat d'explotació però tenir bons resultats extraordinaris derivats de la venda de part del patrimoni. Per això és important separar degudament els resultats que són d'explotació i els que provenen d'activitats que no són pròpies de l'activitat habitual del negoci.

Segregació de les vendes:

És important tenir les vendes segregades en funció del eixos principals sobre els quals es mouen. Es poden fer anàlisis per famílies de vendes, distribució geogràfica, comercial, etc. D'aquesta manera es poden identificar patrons de comportament col·lectius i, per tant, simplificar la gestió.

Beneficis derivats del marge de vendes:

Les vendes totals de l'empresa equivalen al producte de la quantitat d'unitats venudes multiplicada pel preu unitari de venda. La diferència entre aquestes vendes i el seu cost és el que determina el marge de vendes.

Com s'analitza el marge de vendes? Aquest és l'indicador més comú d'anàlisi del marge de vendes:

$$\text{Marge de vendes en \%} = \frac{(\text{Vendes} - \text{Cost de vendes})}{\text{Vendes}} \times 100$$

Cost de vendes = Aprovisionaments + Variació d'existències

Nota: en alguns casos, les empreses calculen el marge sobre el cost de les vendes.

El marge de vendes no s'acostuma a mantenir igual any rere any; per això és important fer una anàlisi de la variació de quantitats venudes i comprades, així com de la variació de preus de venda i compra.

5.2.2. El compte de pèrdues i guanys

El compte de resultats registra d'una manera ordenada tots els ingressos i les despeses de l'empresa. Els ingressos ordinaris o d'explotació se situen a la part superior; els ingressos no ordinaris s'incorporen a continuació, dividits entre ingressos extraordinaris i ingressos financers. El resultat d'explotació és el que marca la viabilitat del negoci, ja que avalua el rendiment de l'activitat pròpia d'aquest.

El compte de resultats està distribuït de la manera següent:

Resultat d'explotació

Resultats extraordinaris

Resultats financers

Impostos i resultats de l'exercici

Compte de pèrdues i guanys per a pimes segons el NPGC:

COMPTE DE RESULTATS	xxxx	xxxx-1
1. Import net de la xifra de negoci		
2. Variació d'existències de productes acabats i en curs de fabricació		
3. Treballs realitzats per l'empresa pel seu actiu		
4. Aprovisionaments		
5. Altres ingressos d'explotació		
6. Despeses de personal		
7. Altres despeses d'explotació		
8. Amortització de l'immobilitzat		
9. Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres		
10. Excessos de provisions		
11. Deteriorament i resultats per alienació de resultats		
A) RESULTATS D'EXPLOTACIÓ (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)		
12. Ingressos financers		
13. Despeses financeres		
14. Variació del valor raonable en instruments financers		
15. Diferències de canvi		
16. Deteriorament i resultats per alienació d'instruments financers		
B) RESULTAT FINANCER (12 + 13 + 14 + 15 + 16)		
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A + B)		
17. Impost sobre beneficis		
D) RESULTAT DE L'EXERCICI (C + 17)		

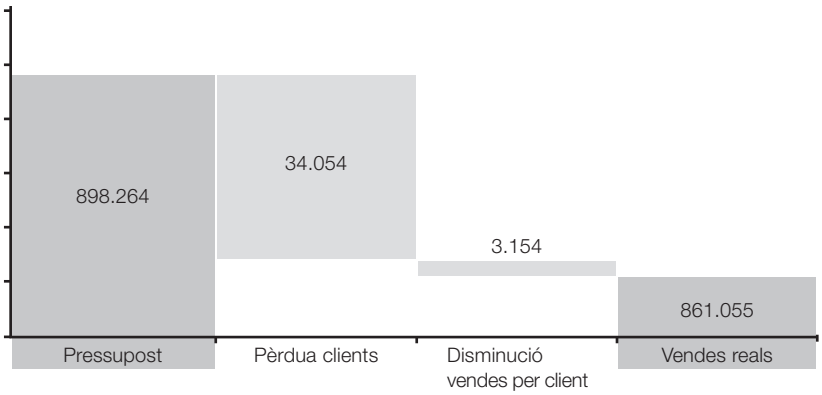
Per què és important fer un seguiment periòdic del compte de resultats? Per anticipar desviacions i ajustar les previsions de cara al futur. Les desviacions en el compte de resultats afecten directament el flux de caixa i, per tant, la capacitat de l'empresa per fer front als pagaments, la viabilitat dels nous projectes, etc.

Desviacions:
Si s'analitzen les desviacions que es produeixen en el pressupost, és possible avaluar les diverses opcions que té l'empresa per corregir-les, a més de preveure'n l'evolució a mitjà i llarg termini, la qual cosa permet ajustar el pressupost i disposar d'informació més fiable per prendre decisions.

Exemple de seguiment de les vendes i l'activitat:
El quadre següent mostra un exemple de seguiment de les vendes o l'activitat d'una empresa respecte del pressupost.

	REAL	PRESSUPOST MENSUAL	% VAR
INDICADORS D'ACTIVITAT			
Nre. clients	1.345	1.398	-3,8 %
Nre. visitants	2.435	2.350	3,6 %
Clients/visitants	55,2 %	59,5 %	-4,3 PP
VENDES			
VENDES	861.055	898.262	-4,1%
Vendes/client	640,2	642,5	-0,4 %

Amb les dades del quadre anterior, podem identificar les causes d'aquestes desviacions:



Exemple de seguiment de les despeses:
Les despeses es poden analitzar d'una manera similar:

	REAL	PRESSUPOST MENSUAL	% VAR
DESPESES			
COSTOS DE PERSONAL	206.500	180.000	14,7 %
Nre. empleats	7,00	6,00	16,7 %
Administració	1,00	1,00	0,0 %
Producció	4,00	3,00	33,3 %
Comercial	2,00	2,00	0,0 %
Costos/empleats	29.500	30.000	-1,7 %

5.2.3. El balanç de situació i el flux de caixa (previsió de tresoreria)

El balanç de situació

Què és? El balanç de situació és la representació de la situació patrimonial de l'empresa en un moment concret. Recull d'una manera ordenada els béns i els drets de l'empresa (actiu) així com les fonts de finançament d'aquesta (passiu).

El balanç de situació és una eina bàsica d'anàlisi de l'empresa, ja que la distribució de les seves masses patrimonials permet identificar riscos i anticipar possibles tensions de tresoreria.

Balanç de situació per a pimes segons el NPGC:

ACTIU	xxxx	xxxx-1	PATRIMONI NET I PASSIU	xxxx	xxxx-1
A) ACTIUS NO CORRENTS I. Immobilitzat immaterial II. Immobilitzat material III. Inversions immobiliàries IV. Inversions en empreses del grup i associades a llarg termini V. Inversions financeres a llarg termini VI. Actius per impost diferit			A) PATRIMONI NET A-1) Fons propis I. Capital 1. Capital escrutinat 2. (Capital no exigit) II. Prima d'emissió III. Reserves IV. (Accions i participacions en patrimoni propi) V. Resultats d'exercicis anteriors VI. Altres aportacions de socis VII. Resultat de l'exercici VIII.(Dividend a compte) A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts B) PASSIUS NO CORRENTS I. Provisions a llarg termini II. Deutes a llarg termini 1. Deutes amb entitats de crèdit 2. Creditors per arrendaments financers 3. Altres deutes a llarg termini III. Deutes amb empreses del grup i associades llarg termini IV. Passius per impost diferit V. Periodificacions a llarg termini		
B) ACTIU CORRENT I. Existències II. Deutors comercials i altres comptes per cobrar 1. Clients per vendes i prestació de serveis 2. Accionistes per desemborsaments no exigits 3. Altres deutors III. Inversions en empreses del grup i associades a curt termini IV. Inversions financeres a curt termini V. Periodificacions a curt termini VI. Efectius i altres actius líquids equivalents			C) PASSIUS CORRENTS I. Provisions a curt termini II. Deutes a curt termini 1. Deutes amb entitats de crèdit 2. Creditors per arrendaments financers 3. Altres deutes a curt termini III. Deutes amb empreses del grup i associades a curt termini IV. Creditors comercials i altres comptes per pagar 1. Proveïdors 2. Altres creditors V. Periodificacions a curt termini		
TOTAL ACTIU (A + B)			TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A + B + C)		

- Liquiditat +
+ Exigibilitat -

A la figura de la dreta es pot observar gràficament un exemple d'empresa susceptible de tenir problemes de liquiditat, ja que disposa d'actius poc líquids i de passius molt exigibles, és a dir, en el curt termini ha de fer front a pagaments de volum important en relació amb el volum d'empresa.

En l'apartat 6 (Quadre de comandament), s'analitzen els indicadors o les ràtios relatius a aquestes situacions.

Tot i que el balanç de situació s'ha de presentar amb els comptes anuals un cop acabat l'exercici, és important fer un seguiment de la seva evolució per mitjà de tancaments mensuals, perquè sigui més fàcil anticipar desviacions i tensions de tresoreria.

El flux de caixa

Què és? El flux de caixa ens mostra la quantitat d'entrades i sortides de diners que es produeixen durant un període determinat en l'empresa. És un instrument important per determinar la política financera que cal seguir tant en el present com en el futur i serveix per donar resposta a les qüestions següents:

- Disposo d'una política financera adequada?
- De quines possibilitats disposo per fer inversions?
- De quines possibilitats disposo per invertir en projectes nous?
- De quines possibilitats disposo per refinançar un deute?
- De quines possibilitats disposo per endeutar-me?
- He de redissenyar la meva política de pagaments/cobraments?
- Podem necessitar més capital en el futur?

El flux de caixa és un indicador de la capacitat de l'empresa per autofinançar-se i dóna informació sobre el seu estat de salut pel que fa a la liquidat.

Ser rendible no implica necessàriament disposar de liquiditat. Una empresa pot ser rendible, tenir un bon volum de vendes i de resultats però tenir problemes de liquiditat per fer front a pagaments.

A continuació mostrem una manera de calcular el flux de caixa segons la naturalesa del capital:

- **Flux de caixa operatiu:**

Què és? Mostra les variacions de tresoreria que s'han produït durant un període concret a causa de l'activitat ordinària de l'empresa, sense tenir en compte els ingressos obtinguts fruit de l'activitat financera o extraordinària. Aquest flux de caixa ens permet observar la relació que hi ha entre els pagaments i els cobraments per la venda dels productes o els serveis. No inclou amortitzacions ni provisions, ja que no representen una sortida

real de caixa; tampoc no es té en compte l'impost de beneficis perquè no forma part de l'activitat ordinària de l'empresa.

Com es calcula?

FLUX DE CAIXA OPERATIU
RESULTAT DE L'EXERCICI
+ Amortitzacions
+ Provisions
(+/-) Resultat financer
(+/-) Resultat extraordinari
(+/-) Impostos
EBITDA
(+/-) Variacions en fons de maniobra (excepte tresoreria)
FLUX DE CAIXA OPERATIU

• Flux de caixa de les inversions

Què és? El flux de caixa de les inversions mostra les entrades i sortides de tresoreria derivades de les transmissions d'actius (compres i vendes). Una compra representa una sortida de tresoreria o un compromís de pagament, i una venda representa una entrada de diners o un compromís de cobrament. A més, una venda representa una disminució de l'amortització acumulada i un resultat extraordinari i, per tant, també s'ha de considerar part integrant del flux de caixa. A més, dins d'aquest apartat s'ha de considerar l'impacte del finançament que s'ofereix als clients i el que ens ofereixen els proveïdors, ja que haurem fet vendes/compres que encara no haurem cobrat/venut. Els casos d'increment/disminució d'estoc també s'hi han de reflectir.

Com es calcula?

FLUX DE CAIXA DE LES INVERSIONS
(+/-) Resultat de les vendes d'actius
(+) Vendes d'actius
(-) Adquisicions d'actius
FLUX DE CAIXA DE LES INVERSIONS

• Flux de caixa financer

Què és? El flux de caixa financer mostra les variacions que s'han produït a causa del finançament de l'empresa i les inversions efectuades.

Com es calcula?

FLUX DE CAIXA FINANCER
(+) Ingressos rebuts per deutes o capital
(-) Dividends pagats
(-) Deute amortitzat
(-) Despeses pagades per deutes o capital
FLUX DE CAIXA DE LES INVERSIONS

- **Moviments de tresoreria = Flux de caixa**

Per què? Totes les entrades i les sortides de tresoreria d'una empresa deriven de l'activitat operativa, financera o extraordinària de l'empresa.

Com es calcula?

+ Flux de caixa operatiu
+ Flux de caixa de les inversions
+ Flux de caixa financer
+ Impost sobre beneficis

Moviment de tresoreria

Per què no es calcula directament com la variació de tresoreria? Tot i que seria més senzill, tenir desglossat el flux de caixa per naturalesa de l'entrada/sortida ajuda a detectar l'origen de les variacions. A més, quan es fan projeccions futures, és l'única manera de calcular el moviment de tresoreria.

- **Tenir bons resultats no vol dir tenir un bon flux de caixa**

Es donen casos en què algunes empreses gaudeixen de bons resultats però aquests no es tradueixen en un bon flux de caixa; això generalment es deu a una mala gestió financera: els períodes mitjans de cobrament i de pagament no estan compensats i, per tant, el flux de caixa és negatiu. Aquest cas es podria definir com a mort d'èxit, ja que l'estructura financera de l'empresa no permet suportar el creixement del negoci. Demanar un préstec per finançar-se amb l'objectiu de continuar creixent no és una solució, ja que no es genera caixa suficient per fer front als deutes si no canvia la política financera dels cobraments de clients i els pagaments a proveïdors.

5.2.4. Rendibilitat per producte i client

En els punts anteriors s'han comentat les accions que cal emprendre en la fase de planificació i organització respecte de la cartera de productes i clients.

Durant l'execució de l'operativa, és necessari que es faci un seguiment per producte i per client, en el qual s'han d'analitzar les desviacions que es produeixin durant l'exercici a conseqüència de les polítiques que s'han adoptat.

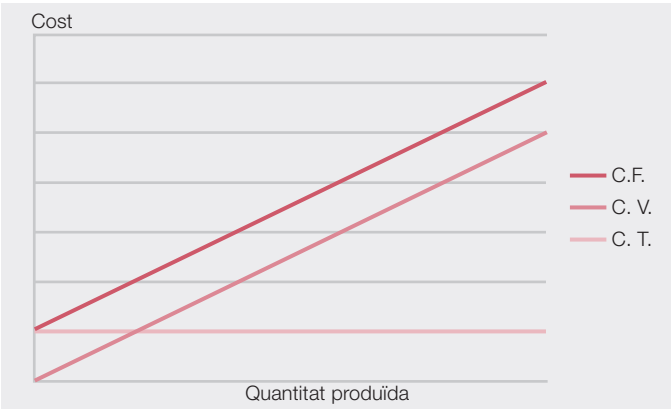
5.2.5. Costos fixos i variables

Els costos fixos o d'estructura són els que no depenen dels petits canvis del volum d'activitat de l'empresa, per exemple, costos de lloguer, administració, etc. Per aquest motiu, incrementar la producció d'una manera no dràstica disminueix el cost fix mitjà per producte. Tot i això, si es vol incrementar el volum d'activitat de manera considerable, és necessari augmentar els costos fixos per tal d'aconseguir més capacitat.

Els costos variables estan relacionats directament amb el volum d'activitat de l'empresa, per la qual cosa segueixen un comportament gairebé lineal afectat només per les economies d'escala, com ara millores de preus per augment del volum de compra, adquisició de tecnologia amb més capacitat de processament, etc.

+ Costos fixos
+ Costos variables

Cost total



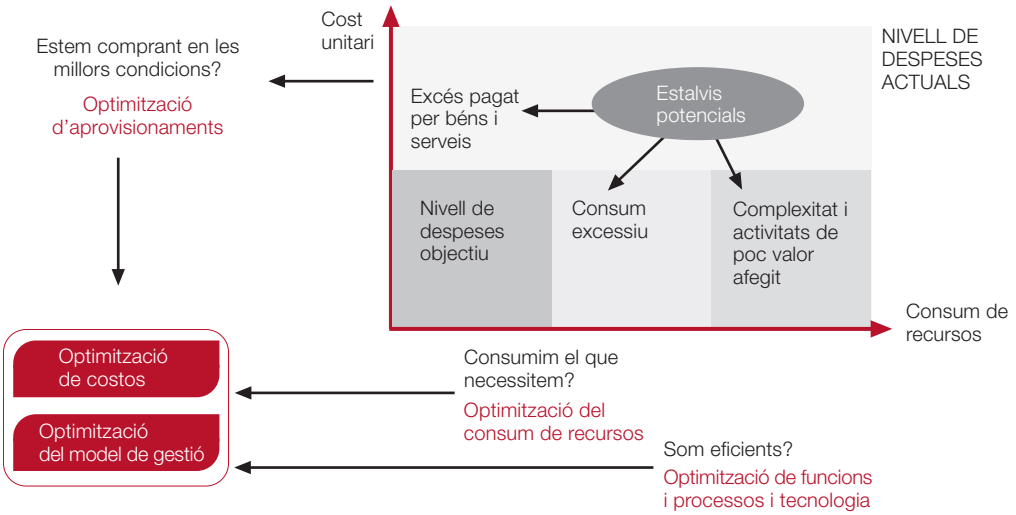
5.2.5.1. Revisió de les despeses

On estem gastant? • Localització dels punts on s'està produint la despesa.

Quant estem gastant? • Quantificació de la despesa.

Es pot evitar? • Millores de costos que cal aplicar.

Amb les eines esmentades en els punts anteriors l'empresa ha de ser capaç de localitzar la despesa i quantificar-la, i també de detectar on hi ha hagut desviacions respecte del pressupost i on és possible que hi hagi un excés de despesa. Arribats a aquest punt, falta preguntar-se quines pràctiques s'han d'aplicar per corregir aquestes despeses.



Exemples de millors pràctiques per reduir les despeses:

- Despeses generals:

– Despeses de viatge:
Les despeses de viatge s'han de considerar un sobrecost de venda. És important que l'empresa tingui present aquestes despeses en l'anàlisi de costos dels productes. El cost de comercialització de productes en llocs poc habituals pot perjudicar-ne la rendibilitat, per la qual cosa l'empresa s'hauria de plantejar comercialitzar-los en ubicacions que no disparin aquests costos.

Exemples de reducció de despeses de viatges:
  – Limitació del nombre de desplaçaments.
  – Substitució de reunions presencials mitjançant eines tecnològiques (videoconferències, teleconferències, correus electrònics, etc.).
  – Substitució de companyies de viatge tradicionals per companyies de baix cost.

– Despeses de lloguer:
Les despeses de lloguer formen part dels costos fixos de l'empresa; aquest cost s'ha d'imputar als productes per analitzar-ne la rendibilitat, com hem vist anteriorment.

Exemples per a la reducció de despeses de lloguer:
- Externalització dels magatzems amb un operador logístic.
- Ajustament de la despesa per rènting de vehicles (substitució de vehicles per altres d'una categoria inferior, augment de la llargada del contracte per disminuir els costos, ajustament dels quilòmetres contractats als quilòmetres reals, etc.).

– Optimització financera:
Des del punt de vista financer, es pot actuar amb diverses accions per optimitzar la rendibilitat de les operacions:
- Obtenció de descomptes per «pagament immediat» (si els descomptes per «pagament immediat» són superiors als costos de finançament d'aquests pagaments, l'empresa obté finançament de manera gratuïta).
- Negociació de ràpels sobre compres amb els proveïdors.

• Costos que generen la despesa:

– Costos de màrqueting:
- Focalització de les accions de màrqueting.

– Costos directes de venda:
- Concentració de proveïdors (en general aquesta pràctica es pot aplicar a la resta de despeses).
- Negociació de ràpels pel volum de compres.
- Revisió del mestre de proveïdors: analitzar d'on provenen les despeses més grans i buscar proveïdors alternatius.

– Altres:
- Revisió dels contractes de telefonia.
- Establiment d'un màxim per al contracte de telefonia als comercials.
- Manteniments (anàlisi del cost per hora del manteniment) i costos de manteniment en relació amb el cost de l'immobilitzat i el risc potencial de fallida.
- Revisió de les tarifes de cost dels missatgers.
- Revisió de les llicències dels programes informàtics de l'empresa. Revisió del programari que es fa servir (al mercat hi ha programes sense cost de llicència).
- Eliminació de costos fixos: eliminació de lloguers, substitució per empreses de logística, centres de negocis, etc.
- Reducció de l'horari de climatització. Revisió de les temperatures objectiu de la climatització.
- Renegociació dels costos fixos (la situació econòmica actual permet un marge de maniobra per negociar el preu).

5.2.5.2. Controlar les despeses generals

Independentment de la revisió de les despeses, les empreses han de seguir permanentment una metodologia per tal de controlar les despeses que es produeixen durant l'exercici. Per poder tenir controlades les despeses, abans de decidir la compra o la contractació d'un bé o un servei, l'empresa ha de dimensionar aquesta necessitat:

• Necessitat: per què necessitem aquesta despesa?
Avaluació del valor afegit per a l'organització sense perdre qualitat en el servei a l'usuari:
- Reducció de la freqüència.
- Simplificació del servei.

• Gestió de la demanda: quant necessito?
Anàlisi de volums de compra i dimensionament dels serveis:
- Procediments de petició i aprovació de la despesa (assignació de mòbils, vehicles).
- Serveis alternatius amb una despesa més baixa (p. ex.: correu electrònic en comptes de telèfon).
- Costos mitjans per empleat.
- Mecanismes de repercussió a responsable intern.

• Contractació de la despesa: quant costa?
Estudi dels sistemes de contractació i avaluació dels sistemes alternatius:
- Proveïdors alternatius.
- Nivell de centralització de la gestió de la despesa.
- Procediments de contractació i renovació de contractes.

• Control de la despesa: supervisem la despesa?
Cal assegurar-se que els sistemes detecten qualsevol debilitat i/o oportunitat quant a la millora de qüestions relacionades amb la naturalesa, la quantitat i la contractació:
- Polítiques i procediments de control.
- Responsables.
- Informació de seguiment.

6. QUADRE DE COMANDAMENT

Què és? El quadre de comandament és un conjunt d'indicadors relacionats amb factors clau de l'empresa que influeixen en el futur de la companyia. Pot combinar indicadors financers i no financers, segons quines siguin les necessitats de l'empresa. Avui dia els indicadors financers no són suficients, sinó que també és important saber gestionar els intangibles. S'ha de mesurar tot allò que sigui rellevant i definir indicadors lligats a objectius personals. La finalitat és facilitar el grau de compliment de l'estratègia i els objectius de l'empresa, alinear tota la companyia amb les metes i mostrar transparència i comunicació interna.

Alguns exemples d'indicadors:

Què es vol mesurar?	Indicador	Indicador financer?	On tenim la informació
Satisfacció del client	Nivell mitjà de satisfacció del client	No	Enquestes als clients
Entorn de control intern sobre la tresoreria	Diferències entre saldo s/banc i saldo s/comptabilitat	No	Conciliacions bancàries
Solvència	Fons de maniobra	Sí	Balanç de situació
Rendibilitat per empleat	(Ingressos – Cost) / Nombre d'empleats	Sí	Comptabilitat analítica

Depenent de les necessitats i els objectius de cada empresa, el quadre de comandament ha d'estar format per uns indicadors o uns altres.

Exemples de quadres de comandament:

En el cas d'una empresa sense problemes de rendibilitat que es consideri ben dimensionada i es marqui com a **objectiu guanyar quota de mercat**, el quadre de comandament podria presentar un aspecte semblant a aquest:

Què es vol mesurar?	Indicador	Com es calcula?	Objectiu
Satisfacció del client	Nivell mitjà de satisfacció del client	Mitjana de les respostes dels clients a formularis (valoració de l'1 al 10 del grau de satisfacció)	Aconseguir una mitjana de 8.
Penetrar en el mercat del sud	Força de vendes a la zona	Nombre de comercials a la zona sud	Incrementar el nombre de comercials fins a «X».
Increment de les vendes	Vendes obtingudes	Comparació de les vendes obtingudes amb els objectius per al període	Assolir el nivell de vendes pressupostades.

En el cas d'una empresa que tingui com a objectiu sanejar-se financerament:

Què es vol mesurar?	Indicador	Com es calcula?	Objectiu
Nivell de deute	Deute total	Deute total / Actiu total	60 % (Aconseguir que el 60 % del finançament de l'empresa sigui aliè i que el 40 % restant sigui propi.)
Qualitat del deute	Deute bancari a curt termini en relació amb el deute total	Deute amb cost a curt termini / (Deute amb cost a llarg termini + Deute amb cost a curt termini)	20 % (Que només el 20 % del deute sigui a curt termini.)
P.M.P.	Temps que es triga a pagar (allargar els períodes de pago)	P. M. P. = Saldo mitjà de comptes per pagar * 360 / Compres realitzades amb IVA	Allargar el P. M. P. per tal de no requerir tant deute bancari.

A més del que ja hem comentat, cada indicador ha d'estar referenciat a una data per fer-ne el seguiment. Els quadres de comandament han d'estar personalitzats per a cada empresa i poden incloure tants indicadors com es vulgui.

Nota: els exemples mostrats només inclouen tres indicadors per tal de simplificar la mostra. És convenient fer-ne servir més.

Errors comuns del quadre de comandament:

- Els indicadors no emanen de l'estratègia.
- Existència d'un nombre excessiu d'indicadors.
- Objectius individuals, sense correlació ni interdependència.
- No es té l'aprovació de la directiva.
- Limitació de l'accés a nivells alts de la companyia.
- Ser excessivament perfeccionista.
- Veure el quadre de comandament com a objectiu i no com a eina de gestió.
- No relacionar-lo amb les metes i els objectius individuals.
- Creure que la gestió es limita al compliment del quadre de comandament i descuidar altres aspectes.
- No creure en el quadre de comandament.

7. GLOSSARI

	Breu descripció	Apartat
Missió de l'empresa	És la raó de ser de l'empresa. Defineix què vol fer l'empresa.	3.1
Visió de l'empresa	És l'objectiu final de l'empresa: cap a on es vol dirigir i quina meta vol assolir.	3.1
Eixos estratègics	Són els factors diferencials de què disposa l'empresa respecte de la competència.	3.1
Anàlisi DAFO	És una eina que serveix per definir els factors externs i interns que determinen la situació actual i futura de l'empresa.	3.1
Segmentació de clients	Consisteix a dividir la cartera en subgrups de clients amb característiques comunes per tal de facilitar-ne l'estudi i definir l'estratègia que s'ha de seguir.	3.2.1
Cicle de vida	Descriu les diverses fases per les quals passa un producte, des del punt de vista de les vendes, durant el seu temps de vida.	3.3
Millors pràctiques	Són el conjunt d'accions que han donat bons resultats en casos reals.	3.4
Quadre de comandament	És un conjunt d'indicadors destinats a informar de l'evolució de l'empresa en aspectes determinats.	3.5 i 6.
El pressupost	És una projecció de l'evolució de les despeses, els ingressos i les inversions durant un temps determinat. Permet fer un seguiment en el temps dels esdeveniments reals en comparació amb els previstos.	3.5.1
Curt termini	Normalment es considera curt termini el futur inferior o igual a un any.	
Llarg termini	Es considera llarg termini el futur a partir d'un any.	
Venda creuada	Venda de dos o més productes diferents a un mateix client.	4.1.1
Venda suggestiva	Realització d'una venda superior a la compra que pretenia fer el client.	4.1.1
ABC	Tècnica per tenir un detall desglossat d'una partida o més, en funció dels seus imports, en què el detall s'ordena de més significatiu a menys.	4.1.2 i 4.2.1.1
Rendibilitat	Relació entre els beneficis obtinguts i els esforços invertits.	4.1.2
Marge	Diferència entre benefici i despesa.	4.2.1.1
Escandall de producció	És un detall dels costos de producció d'un producte que inclou cadascun dels costos desglossats.	4.2.1.1
Reenginyeria de processos	Es tracta de tornar a dissenyar un procés de negoci o més en recerca de millores de cost, qualitat, servei o rapidesa.	4.2.2
P. M. C.	El període mitjà de cobrament és el temps mitjà que triguen els clients a pagar.	4.2.2
P. M. P.	El període mitjà de pagament és el temps mitjà que triga l'empresa a pagar els proveïdors.	4.2.2
Subcontractació	Consisteix a traspassar un procés o subprocés de negoci a una empresa externa a canvi d'una remuneració.	4.2.3
Risc operatiu	És la contingència d'errada. No ha de ser necessàriament probable, tot i que hi ha riscos operatius que tenen una probabilitat més alta d'ocurrència.	4.2.4
Ràtio	És una relació entre dues variables o més expressades de manera matemàtica.	5.1
NPGC	Nou pla general comptable. És vigent i de compliment obligatori per a les empreses des de l'1 de gener de 2008.	5.2.2 i 5.2.3

	Breu descripció	Apartat
Flux de caixa	Recull tots els fluxos d'entrada i sortida de diners a la tresoreria de l'empresa (independentment dels resultats financers).	5.2.3
Costos directes	Són els costos que tenen associació directa amb la producció d'un producte, per exemple, una màquina d'envasament.	4.2.1
Costos indirectes	Són costos que no es poden atribuir a un sol producte però que són igualment necessaris per a l'activitat econòmica de l'empresa.	4.2.1
Costos fixos	Són costos d'estructura que no depenen del volum de producció, ja que es mantenen estables i existeixen tot i que la producció sigui nul·la.	5.2.5
Costos variables	Són costos que depenen del volum de vendes o producció. Estan lligats directament a la producció. Un exemple de costos variables és la matèria primera.	5.2.5